



03 | 颠覆传统流程定义，真正实现以流程创造价值

2021-03-10 蒋伟良

流程型组织15讲

[进入课程 >](#)



讲述：蒋伟良

时长 14:50 大小 13.60M



你好，我是蒋伟良博士。聚焦战略，简化管理，实现有效增长。欢迎你和我一起学习《流程型组织 15 讲》这门课。

今天是第 3 讲，我们来重新定义流程。之前我讲过了，我们要以客户为中心。世界级的大师哈默发现，连接客户的并不是组织，也并不是内部，而是流程。所以我们需要重新定义流程。流程其实就在我们身边，我们美团下一个外卖订单就是一个流程，我们看到骑手在按时到达按时送货；我们坐飞机和坐高铁的体验是不一样的，我们发现坐飞机的流程比较复杂，体验性就很差，并且飞机经常不准点，而高铁相对好很多，所以我们会朴素地理解，流程就在我们身边，这是完全正确的。



什么是流程

首先大家要记得，流程是一种自然存在，流程不是我今天来讲流程就诞生流程了，流程本身就在那里，我们要思考的是如何去改变流程，让它面向客户，而不是面向内部。所以传统的流程定义，就是说流程是一种工作活动连接，活动一接活动二，接活动三，接活动四，我们回想上一讲，108年前的泰勒的科学管理，实际上也是讲的工作活动连接。

但是今天我们重新定义的流程不是这样的。我们说这样一句话，**流程是一套完整的端到端，为客户创造价值的活动连接集合。**这段话我们描绘了跟原有定义的两个重要不同，第一个是一套完整的端到端，第二是为客户创造价值的活动连接集合，我想这两个就是关键了。

我们首先理解什么是端到端。端到端来自于英文“end to end”的意思，所以直译没有什么意思，我们要理解端到端的本质是从客户需求来，到客户需求去，这就是端到端。相比我们日常的流程，实际上是段到段的，为什么是段到段，就是因为我们的组织结构，因为我们的金字塔，因为我们的专业化分工。所以我们要重新去把段到段的流程形成连接，面对客户，直接到达客户，实现客户价值，这才叫做端到端。我们打个比方说，一个产品开发，如果没有端到端的逻辑，它只能是段到段，把产品做出来这就是产品开发的结束，我们说这是错的，一定要到实现商业成功，实现产品大卖，这是端到端。

所以端到端是非常重要的涵义，如果没有端到端，就意味着我们在中间过程中就断掉了，当然是不可能实现客户价值的，后期我会和你做很多的实战，就是告诉你，流程第一个要吻合的就是端到端的逻辑。

第二是我们说为客户创造价值。德鲁克大师在1952年曾经讲过，企业的使命是创造客户，但是哈默在40年之后再次强调了一个引申，一个提高，不是仅仅创造客户。今天这个世界有很多公司，他们创造了客户，他们赚了很多钱，但是他们并没有实现客户价值。他们只是赚客户的钱，所有的工作方向是赚客户的钱，我们反过来要为客户创造价值，再顺便赚钱。而要追求利润的最大化也是可耻的，我们要追求利润的合理化。

所以，为客户创造价值的关键是要利他，利他精神是整个流程的核心，而不是以自我为中心，实现一个利己的流程。利他的流程意味着这个组织要做出某种牺牲，我们整个的流程设计要全景的、本质的思考客户的任务，客户的痛点，客户的需求，要全力以赴地去满足客户的要求，而不是因为公司内部的专业化分工、科层制体系，最后只能满足内部要求。所以为客户创造价值的本质就是做雷锋。

但是我们生活中的雷锋他是做好事不留名的，他也是不收钱的，商业上的雷锋做不到这一点，我们就说一说做商业上雷锋，商业上雷锋依然是全心全意为客户创造价值，但是要收一点钱，扛住成本，有一点利润，让自己活下来，继续为客户创造价值，我想这是商业的最高本质理解。

所以，要实现做雷锋，必须去重新设计你的流程，否则你一切的所谓盈利模式，所谓商业模式都只是空中楼阁，因为它指向的并不是客户价值。由一个“端到端”，一个“为客户创造价值”这两个定义，我们可以检讨你所在公司的流程了，看看你的繁琐的审批，看看内部的复杂性，我们就会发现并不是端到端，而是完全段到段的，每个部门的内的流程是没有问题的，一旦跨部门就出现严重问题了。

这就让我们深刻认知到，这个定义是一个世界级的重新颠覆性的定义，这个定义是在 100 多年以来继分工论，继泰勒的科学管理，也继德鲁克，最基本的知识性管理的思想之后，重新对管理的一次重要定义，它强调了实现客户价值的方法是什么。

我想这个才是真正的科学管理，因为它是可复制的，是可以落地的。所以这个定义也让我们重新认识了身边的流程，很多是不吻合我们现代流程定义的。

上次我跟你讲过，客户要的是快速、正确、便宜、容易，我们看看流程怎么实现的。

流程如何改善绩效的 4 个要素

从快速的角度来看，流程一个重要属性就是时间，我们要重新调整流程的结构，比如说把串行变成并行，比如说删除一些没有必要的活动，删除没有必要的签字，这样的话我们整个流程的时间就缩短了。

比如说我们讲的质量问题，质量怎么保证？我们在流程中会有风控的节点，会有评审的合理控制点，通过专业化的评审，有效的决策，系统性的测试、检查、质量管理来保障质量是为消费者和客户保驾护航的。

比如说成本问题，我们会发现最大的成本就是返工，就是不能一次把流程走通，而反反复复。所以我们会在流程的前端充分地考虑可能出现返工的各个事项，确保一次成功。像我在辅导有些客户的时候，过去传统的开模这个环节，往往开三次，但是由于流程再造之后，大多数情况开一次，极少数开两次就能够保证成功了，一次开模就能省几十万。

最后一点，容易，容易就是指我们整个流程非常高效、简单，我们不会和客户发生摩擦，我们要强调从客户角度来说，怎么需要时间，怎么做生意更高效，这样整个保证流程去实现客户强调的快速、正确、便宜、容易。

刚才我们强调的就是关于流程绩效。我特别要说明，在我们未来实施的变革中，要把旧流程和新流程做一个对比，至少要保证新流程在刚才我讲的 4 个方面综合改善 50% 以上，我过去辅导的客户 90% 以上都实现了这个目标，即综合改善 50% 以上。

好流程的 8 大要素

另外好流程还有 8 大要素，分别是输入、活动、输出、职位、相互作用、时间、信息化和客户。我跟你简单说一说。



输入就是任何流程，不管流程整个还是流程中某个活动都有输入，这个输入比如说一个客户的开发流程，我们的输入是来自于销售目标和客户需求。

活动，是大家见过最多的，它是一种动作，我们要特别强调它必须是实实在在的动作，是员工的一种动作和行为，这样才能产生价值和落地。

输出，就是经过动作的加工一个输入怎么转化为输出，比如说一个客户需求作为输入，通过动作加工转化成了客户的方案，提交给客户，这个方案就是一个输出。

职位，非常重要，我们强调在流程中呈现的并不是部门，一定是职位，只有通过职位才能连接个体，才能让跨部门的员工实现端到端的协作，这个核心问题告诉我们，要注意部门和部门之间的协同问题，我们要强调部门和部门之间要通过人和人的协同才是高效的，否则又会走向法约尔桥，因为部门的代表并不是员工，而是部门管理者。

这也意味着我们并不是去彻底砸掉部门墙，因为部门墙是永远砸不完的，但是我们要通过在部门墙上打孔，让流程快速地穿越，就好象自来水管一样，它打通了整个建筑物的各个孔，形成连接，而这个建筑物实际上还是有墙的，墙可能有墙的作用，让这个建筑物更加坚固，但是我们必须横向通过孔来实现连接，这个孔和孔之间的连接就是职位。

相互作用，我们有两种关系，一是串行，一种是并行。我们想想哪种更好？并行要比串行更好，因为节省时间，并且实现了人和人之间的协同。

时间，我们一定要在流程中标注出时间，每一个动作的执行时间，我们要保证每个动作的人要有自律和非常重要的时间观念。

信息化接口，未来我们也要实现流程决定 IT、决定 DT，DT 就是数据技术。所以我们今天看到很多的信息化，它们怎么实现客户价值？背后的核心依然是流程，因此也要强调必须先做流程的变革，再来做信息化的接口，这样就能够达到如虎添翼的改善效果。

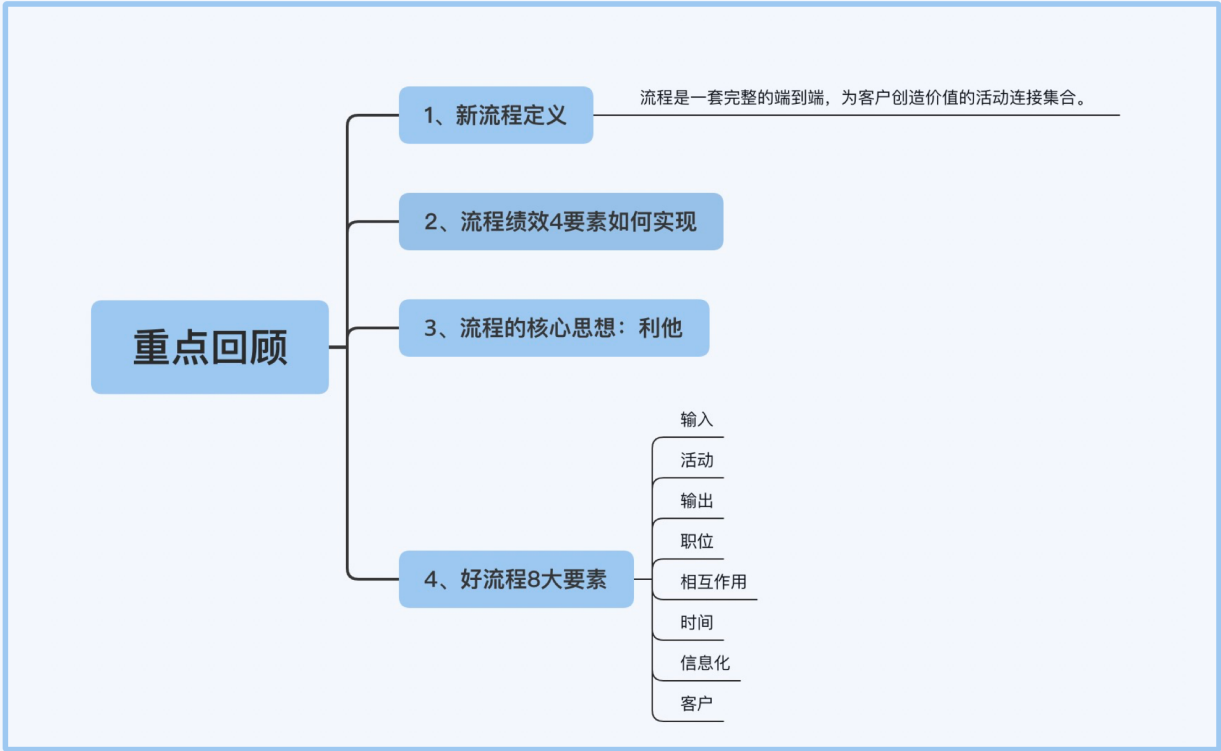
客户，过去我们的流程往往是内部的，它是找不到客户的，今天在我们的新流程体系里，我们会看到一切的流程都是面向客户的，我们要深刻地反思流程是否走完了全过程，实现了客户曾经的要求？实现了客户的关键痛点吗？如果我们解决了这些问题，我们说这个流程就是一个好流程，否则它就是坏流程。

总结

今天通过和你系统性的分析和讲解，让我们看到了重新定义流程的核心价值，我在这里做一个小小的总结。我今天告诉你什么是新流程的定义，它是一个完整的端到端，为客户创造价值的工作活动连接。我跟你解释了端到端而不是段到段，还强调了要为客户创造价值，利他是流程的核心思想。同时我们也一起思考了从流程绩效 4 个要素出发，流程怎么实现 4 个要素的关键。最后结合流程的 8 大要素，跟你讲解，流程怎么通过 8 大要素的特征，最终走向和实现客户价值的。

《流程型组织15讲》

重新定义流程，真正实现以流程创造价值



蒋伟良 前华为流程与组织变革专家，辅导过300家中小企业成功变革

 极客时间 ×  高维学堂



下一次，我将带领你走进深刻变革的一套世界级方法思想，讲一讲企业管理到底要干什么，我们怎么通过以客户为中心的流程型组织来解决问题。我们下次再见。

提建议

12.12 大促

每日一课 VIP 年卡

10分钟，解决你的技术难题

¥159/年 ¥365/年

每日一课
VIP 年卡

仅3天，【点击】图片，立即抢购 >>>

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 02 | 打破企业两大根本问题，聚焦客户价值创造

下一篇 04 | 实现以客户为中心的核心，用流程重新定义职位

精选留言 (2)

写留言



进化菌

2021-03-17

流程是一套完整的端到端，为客户创造价值的活动连接集合。

端到端的本质是从客户需求来，到客户需求去；为客户创造价值的关键是要利他，利他精神是整个流程的核心，而不是以自我为中心，实现一个利己的流程。

展开 ∨



mtfelix

2021-03-15

这一讲中，对用「职位」打通连接，避免走法约尔桥，提升流程效率感觉还醍醐灌顶。但是，困惑就是，底层小员工「职位」的互相连接的**权威性**、**合法性**如何保证呢？

两个小员工勾兑的事情，就能马上落地action吗？资源的申请呢？如何推动落地呢？
展开 ✓

